

МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ журнал 4/2017

УДК 005.95/.96



**К.А. Папоян, кандидат философских наук,
доцент кафедры гуманитарных дисциплин
ФГБОУ ВО «КубГУ» филиал в г. Новороссийске**

**Я.Г. Небылова, кандидат экономических,
доцент кафедры информатики и математики
ФГБОУ ВО «КубГУ» филиал в г. Новороссийске**

**K.A. Papoyan, candidate of philosophical sciences,
associate professor of department humanitarian disciplines in
FGBOU VO «Kuban state University» branch in Novorossiysk**

**Y.G.Nebilova, candidate of economic sciences, associate
professor, associate professor of department of informatics
and mathematics in**

FGBOU VO «Kuban state University» branch in Novorossiysk

**НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF MOTIVATION AND STIMULATION OF WORK OF THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE ORGANIZATION

Аннотация. Экономическое развитие России в последние годы характеризуется определенным экономическим подъемом. Улучшение общей экономической ситуации в стране повышает значимость мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организаций всех форм собственности. Особую важность приобретает решение проблемы заинтересованности управленческих работников в эффективной деятельности возглавляемых ими подразделений, роста их профессионализма, инициативности, предприимчивости, новаторства.

Анализ и обобщение научных работ по указанной проблеме показывает необходимость дальнейшего развития и углубления теоретических и практических основ мотивации и стимулирования управленческого труда применительно к современной российской организации.

Abstract. Russia's economic development in recent years is characterized by a certain economic recovery. The improvement of the economic situation in the country increases the importance of motivation and stimulation of work of the administrative staff of the organizations of all patterns of ownership. Of special importance is the problem of interest management employees in the effective operation of their departments, increase their professionalism, initiative, enterprise, innovation. Analysis and generalization of scientific works on this problem shows the need for further development and deepening of theoretical and practical basics of motivation and stimulation of managerial labor in modern Russian organizations.

Ключевые слова. Управленческий персонал, мотивация, мотивационные механизмы, трудовая деятельность, управленческий труд.

Key words. Management personnel, motivation, motivational

mechanisms, work, administrative work.

Необходимость совершенствования мотивационных механизмов управленческого труда, разработки концепции и методики стимулирования трудовой деятельности управленческих работников обусловила потребность в проведении социологического исследования по теме выпускной квалификационной работы. В качестве приоритетных целей опроса были определены:

- выявление отношения управленческих работников предприятий Краснодарского края к политике стимулирования, проводимой на их предприятиях;
- изучение способов мотивации руководящих работников,
- определение видения «идеального руководителя» среди опрашиваемых руководителей.

Цели настоящего исследования предопределили его характер: для изучения и понимания установок, причин поведения управленцев представляется целесообразным применение качественных методов социологического исследования. Авторы современных работ по социологии (С.А. Белановский, СИ. Григорьев, Е.В. Дмитриева, Ю.С. Колесников, Ю.Е. Растов, В.Л. Ядов) указывают на ряд недостатков количественных методов: искажения и неточности в получаемых результатах вследствие жесткой структурированности анкет и интервью, ориентация преимущественно на актуализированный, идеологизированный, поверхностный слой массового сознания. На наш взгляд, для изучения мотивационных механизмов важно получить глубинные ответы, предполагающие использование качественных, или «мягких», методов исследования.

Задачей нашего исследования стало выявление механизмов мотивации и стимулирования труда управленческого персонала предприятий Краснодарского края. Задача и цели исследования определили его преимущественную ориентацию как практическую, или прикладную. Наряду с основной задачей исследования нами были поставлены следующие прикладные задачи:

- изучение политики стимулирования управленческих работников, проводимой на предприятиях Краснодарского края;
- определение значимости и форм повышения квалификации руководящих работников предприятий Краснодарского края;
- выявление важнейших личностных качеств управленческого работника с точки зрения респондентов.

Предметом нашего исследования выступили потребности, мотивы и стимулы к труду, интересы наемных работников и работодателей. Элементы и связи образуют некоторую упорядоченность, или структуру предмета исследования. Структура предполагает организованность элементов как по «горизонтали» (на одном уровне), так и «по вертикали» (на разных уровнях). Уровни системы образуют ее иерархию. Поскольку социальная система функционирует и развивается, можно рассматривать структуру в статике и динамике, выделяя при этом механизмы как функционирования, так и развития.

В соответствии с требованиями к проведению исследования нами была выдвинута следующая основная гипотеза: действующие механизмы стимулирования труда управленческого персонала на предприятиях Краснодарского края не обеспечивают достаточную трудовую мотивацию управленцев и требуют кардинального совершенствования. Основная гипотеза в нашем исследовании является описательной, поскольку причина здесь не анализируется и никакого предположения о ней не высказывается.

Основной эмпирической базой нашего исследования являлась выборка, включавшая руководителей предприятий (подразделений предприятий) Краснодарского края (г-к Анапа, г. Новороссийск, г. Геленджик, г. Краснодар, г. Темрюк).

Анкета, предложенная респондентам, состояла из 52 вопросов, большинство из которых являлась закрытыми. В конце анкеты респондентам предлагалось ответить на ряд содержательных вопросов о поле, возрасте, образовании, уровне управления, характере материального вознаграждения, периодичности выплаты

заработной платы, состоянии правового оформления трудовых отношений.

Общий объем выборки – 68 человек. Каждый из опрошенных руководителей представлял свое предприятие.

Анализ половозрастной структуры респондентов показал, что средний возраст опрошенных составил 32 года. Возрастной диапазон респондентов находился в границах от 23 до 42 лет. Большая часть опрошенных – мужчины: их доля в объеме выборки составила – 65%. Соответственно, доля женщин – 35%. Согласно данным опроса к повышению своей квалификации скорее стремятся руководители преимущественно более молодого возраста. Вероятно, что управленцам старшего поколения образование дается сложнее и требует чрезмерных психологических и временных затрат. Преобладание мужчин среди опрошенных свидетельствует о традиционном предпочтении, оказываемом мужчинам при назначении на руководящие посты. Когда респондент является одновременно собственником и руководителем своего дела, это также чаще был мужчина, нежели женщина. Выявленные гендерные тенденции соответствуют отечественному менталитету, согласно которому мужчина активнее и часто занимает руководящие позиции, а женщина трудится в качестве исполнителя или заместителя руководителя, в лучшем случае – в качестве начальника отдела.

Среди респондентов, являющимися наемными руководителями, большинство (92%) имеют трудовой договор с работодателем, остальные, по их словам, «заключили устное соглашение» с работодателем. При этом, отвечая на вопрос о том, как на предприятии урегулированы функции и полномочия, опрашиваемых руководителей, лишь 39% отметили, что они закреплены в письменной форме. У 33% функции и полномочия меняются в соответствии с обстоятельствами и ситуацией, а у 28% опрошенных сфера ответственности точно не определена.

Деятельность 66% опрошенных предполагает взаимодействие со сторонними организациями, 55% респондентов контактируют с

другими структурными подразделениями предприятия, 44% функционируют в рамках одного структурного подразделения (предприятия).

Две трети опрошенных получают заработную плату ежемесячно, незначительная часть респондентов (2%) получает ее два раза в месяц, остальным заработная плата выплачивается нерегулярно. Что касается структуры материального вознаграждения, то 37% руководителей имеют твердый оклад; оплата труда 54% опрошенных руководителей зависит от результатов работы за период и формируется из оклада и переменной части; 9% респондентов не имеют основной заработной платы, получая лишь процент от объема выполненных работ (оказанных услуг), достигнутого за месяц на возглавляемом предприятии (подразделении предприятия). Среди получающих премии по результатам работы (64% от объема выборки) 80% премируются работодателем ежемесячно, 20% получают премию ежеквартально.

Преобладающее большинство респондентов (89%) считают недопустимым уравнивать вознаграждение для всех работников во избежание возникновения в команде конкурентной среды, признавая индивидуальность вклада каждого. 94% предпочитают скорее получать негарантированную высокую зарплату, чем иметь «социальный пакет» (включающий оплату питания, медобслуживание, социальное страхование и прочее) при стабильно низкой зарплате. Предпочтения в пользу высокой нестабильной оплаты, на наш взгляд, обусловлены неоправданно низкой заработной платой наемных работников в России. Респонденты демонстрируют готовность поступиться стабильностью и безопасностью в надежде получить зарплату, которая позволит им покрыть минимально необходимый для цивилизованного общества уровень потребностей. Результаты опроса подтверждают активно обсуждаемую ныне проблему «непрозрачности» финансового положения отечественных предприятий, размытости внутрикорпоративных норм. Так, 77% респондентов не обладают информацией о том, сколько зарабатывают руководители других подразделений. 22% не знают, сколько приблизительно получают за

текущий месяц.

Анкета включала вопрос, посвященный структуре «социального пакета», предлагаемого работодателями опрашиваемым. При ответе на него было получено следующее распределение ответов. Предприятие обеспечивает управленцам:

- материальное возмещение расходов на питание (22%);
- служебный автотранспорт (24%);
- оплату жилья (17%);
- ссуды на приобретение товаров длительного пользования (12%);
- подарки к праздникам (33%);
- не обеспечивает ни одной из вышеперечисленных льгот (44%).

Следует отметить недостаточную активизацию работодателей в вопросах использования «социального пакета», выплаты дивидендов. Не в полной мере используются такие факторы мотивации управленческого труда, как предоставление большей ответственности, участия в творческих и инновационных проектах, использование синергетики командного взаимодействия.

Половина опрошенных пользуются отпуском один раз в год, 44% отдыхают дважды в год по две недели, 6% предпочитают получать материальную компенсацию, не уходя в отпуск. Таким образом, на предприятиях респондентов реализуется закрепленное в ст. 114 Трудового кодекса РФ право работников на ежегодный оплачиваемый отпуск.

Ответы на вопрос о горизонте планирования карьеры распределились следующим образом: 11% опрошенных планируют свою карьеру на один год вперед, 28% – на два года, 11% – на три года, 22% – на пять лет. Оставшиеся 28% не планируют собственную карьеру вообще.

Безусловно, настораживает значительность доли пассивно относящихся к своему будущему респондентов, а также краткосрочность горизонта карьерного планирования. Такое

отношение, вероятно, продиктовано нестабильностью экономического развития страны, не сформированными корпоративными нормами и отношениями, недостаточной внутриличностной адаптацией управленческих работников к рыночной среде.

Данные выводы подтверждаются следующими ответами. Только 72% работников полагают, что они будут получать больше, если станут прикладывать больше трудовых усилий. Более того, 22% не склонны связывать карьеру с хорошими заработками. В качестве важных составляющих, с помощью которых можно сделать карьеру, 50% респондентов отметили усердие, 55% – везение, 78% – личные связи. Таким образом, усердие для опрошенных стоит на третьем месте после так называемого «блата» и удачи (случайности).

Нами были также выявлены следующие негативные установки опрошенных:

- 77% респондентов считают, что стаж работы не влияет на размер заработной платы;
- лишь 41% респондентов не жалеют о выбранной профессии, 55% иногда испытывают сомнения, а 4% недовольны выбранной ими профессией;
- половина опрошенных заявляет о несоответствии получаемой зарплаты среднерыночным расценкам на оплату труда.

Респондентам был задан вопрос о том, готовы ли они фальсифицировать результаты деятельности своего подразделения, если будут уверены в том, что их не разоблачат. На этот вопрос было получено 11% утвердительных ответов, 33% отрицательных ответов, 56% респондентов отметили, что иногда приукрашивают результаты деятельности возглавляемого подразделения. Полученные ответы могут сигнализировать, с одной стороны, об оставшейся с социалистических времен практике формализма, а с другой стороны, о превышении трудовой нагрузки на работников отечественных предприятий, часто наблюдаемом в настоящее время.

Более того, эмпирически подтверждается несовпадение (а в некоторых случаях конфликт) интересов наемных работников и собственников. Личные цели опрошенных руководителей и главные цели предприятий, на которых они трудятся, в 71% случаев пересекаются, и лишь в 29% случаев во многом сходятся. Все респонденты отметили, что на предприятии недостаточно отлажен механизм взаимодействия между работниками и стоит присмотреться к эффективно работающим предприятиям.

Крупный блок вопросов анкеты был посвящен исследованию социально-психологических аспектов трудовой деятельности респондентов. С удовольствием начинает рабочий день треть респондентов. 61% стремится демонстрировать на работе доброжелательность и позитивный настрой. Рабочий день проходит быстро и незаметно для 44% опрошенных. В то же время, 61% опрошенных заявили, что в конце отпуска скучают по своей работе.

Две трети опрошенных часто вспоминают тех, с кем они раньше работали на данном предприятии. Это отражает национальную ментальность россиян, стремящихся к искренним и дружеским взаимоотношениям, в том числе на работе. Современные рыночные реалии накладывают свой отпечаток – в последние годы на отечественных предприятиях в поведении управленцев наблюдается тенденция к усилению закрытости и самоизоляции: 11% респондентов проводят свой досуг с коллегами на работе, две трети опрошенных не заостряют на этом внимание, 23% предпочитают соблюдать дистанцию на работе. Тем не менее, 58% отмечают свой день рождения на работе. Для всех респондентов важны положительные отзывы о них вышестоящего руководства. При этом 39% готовы беспрекословно подчиняться руководству (работодателю), а 44% могут поступаться моральными принципами для осуществления служебного роста. Половина опрошенных полагает, что высказывать откровенно свое мнение руководителю невыгодно.

55% респондентов с энтузиазмом берутся за рискованные задачи, 45% стремятся воздерживаться от рискованных проектов из-за

нежелания испытывать дискомфорт. В то же время, две трети опрошенных открыты новым подходам к выполнению рабочих задач. Большинству опрошенных (72%) присущи мотивы соревновательности и достижения первенства в работе: они стремятся работать больше и лучше, чем их коллеги и подчиненные, подавать пример своими действиями. 74% респондентов проявляют интерес ко всему, что относится к их работе. 74% считают, что руководитель обязан объяснять подчиненным принципы формирования их вознаграждения. 78% заявили, что им порой приходится отстаивать свои позиции в коллективе, оставшиеся 22% предпочитают не портить отношения с командой. Мнение коллег высоко значимо для трети респондентов, остальные не всегда считаются с мнением других работников.

Ряд вопросов был посвящен организации рабочего места респондентов. Так, 46% считают, что для эффективной работы им необходима отдельная комната. 94% признают удобство и эффективность работы с помощью технических новшеств. В то же время, лишь у 12%, по их мнению, рабочее место прекрасно организовано. 83% считают, что их рабочее место требует усовершенствования, для незначительной доли респондентов (5%) безразлично состояние их рабочего места.

Регулярно занимаются спортом для поддержания себя «в форме» только 11% респондентов. Среди инструментов снятия стресса, вызванного перегрузками на работе, были названы следующие: переедание (10%), употребление алкогольных напитков (28%), курение (6%), занятия в спортзале (11%), обсуждение проблем с родственниками (11%), прослушивание музыки (5%). 29% опрошенных заявили, что они не испытывают стресс на работе.

Настоящее исследование предполагало выявление значимости повышения квалификации руководящих работников предприятий Краснодарского края, а также изучение методов повышения квалификации сегодняшних управленцев. Вопросы на тему образования и группировки ответов на них сведены в таблицу 2.1.

Согласно данным таблицы, помимо получения второго образования половина респондентов читает соответствующую литературу, 18% посещают курсы повышения квалификации, 9% периодически проходят стажировки. 5% отметили, что испытывают нехватку времени на повышение собственной квалификации. 89% опрошенных полагают, что рост образования работников должен поощряться со стороны работодателя надбавками к заработной плате. 57% опрошенных руководителей с удовольствием передают нижестоящим работникам свои знания. Все опрошенные отметили целесообразность изучения передового опыта других предприятий, заимствования эффективных механизмов взаимодействия между работниками.

Таблица 2.1 – Установки респондентов относительно повышения квалификации (в % от общего числа опрошенных)

Вопрос анкеты	Ответы		
	«да»	«нет»	«затрудняюсь ответить»
Я стремлюсь работать над повышением квалификации:			
1) периодически читаю соответствующую литературу;	50	50	-
2) посещаю курсы повышения квалификации;	18	82	-
3) получаю второе образование;			
4) прохожу стажировки;	100	-	-
5) мне не хватает на это времени.	9	91	-
	5	95	-
Рост образования работников не должен автоматически увеличивать размер их заработной платы	4	89	7
Я с удовольствием учу подчиненных тому, что я знаю	57	17	26
Изучать передовой опыт других предприятий для меня нецелесообразно	-	100	-

Одной из задач нашего исследования было выявление «портрета» идеального руководителя с точки зрения респондентов. Половина опрошенных предпочитает вариант, при котором непосредственным руководителем выбирается коллективом. Оставшаяся половина считает, что лучше назначать руководителя «сверху». 44% опрошенных полагают, что при назначении на руководящую должность следует руководствоваться, в первую очередь, опытом

претендента. Остальные 56% первичным при выборе руководителя назвали критерий наличия у него специального образования. Такое распределение ответов может быть обусловлено тем, что опрос проводился среди получающих второе образование руководителей. В их личностных установках высоко позиционирована ценность образования и повышения квалификации. Все респонденты в малой степени связывают возраст человека с его надежностью в работе. Высоко ценятся требовательность к себе, активная и открытая позиция. На предложение выбрать наиболее важное качество чаще отмечались самодисциплина (56%) и инициативность (58%). Реже респонденты отмечали старательность (28%), доброжелательность (31%) и трудовой энтузиазм (27%). Таким образом, «идеальный» руководитель – это управленческий работник, кандидатура которого признана как вышестоящим руководством, так и коллективом предприятия (подразделения предприятия). Он имеет специальное образование и опыт работы, требователен к себе и коллегам по работе, дисциплинирован, а также активен, инициативен и доброжелателен.

Установки респондентов относительно трудовой деятельности частично отражены нами в таблице 2.2. Результаты исследования подтвердили выдвинутую нами гипотезу о том, что действующие механизмы стимулирования труда управленческого персонала на предприятиях Краснодарского края не обеспечивают достаточную трудовую мотивацию управленцев и требуют кардинального совершенствования. Выявлен ряд «слабых» мест в политике стимулирования на предприятиях респондентов, для устранения которых необходимо осуществление следующих шагов:

1. Четкое определение функций и полномочий наемных руководителей с соответствующим закреплением их в трудовом договоре.
2. Ежемесячная выплата заработной платы в оговоренные сроки.
3. Обязательность наличия в структуре заработной платы твердой части (оклада), что будет гарантировать

удовлетворение базовых потребностей работников и соответствовать нормам трудового законодательства.

4. Активизация использования механизмов премирования, бонусов, «социального пакета».
5. Проведение службой кадров предприятия постоянного мониторинга уровня зарплаты, размера и структуры «социального пакета», инноваций в стимулировании труда управленцев других предприятий города, региона и страны в целом.
6. Разработка системы повышения квалификации управленческих работников, включающей оплачиваемые стажировки, курсы повышения квалификации, получение дополнительного высшего образования, внутрикорпоративные тренинги.

Таблица 2.2 – Установки респондентов, отражающие их отношение к труду (в % от общего числа опрошенных)

Вопрос анкеты	Ответы		
	«да»	«нет»	«затрудняюсь ответить»
Если я буду прилагать больше усилий, то буду и больше получать	72	28	-
Стаж работы влияет на размер заработной платы	19	77	4
Я боюсь браться за рискованные задачи, поскольку не люблю испытывать дискомфорт	45	55	-
Если я знаю, что меня не разоблачат, я буду приукрашивать результаты деятельности своего подразделения	11	33	56
Мне нравится выполнять задания, которые соответствуют моим предельным возможностям	95	5	-
Я стремлюсь работать больше и лучше, чем мои коллеги и подчиненные	72	28	-
Чтобы больше зарабатывать, надо обязательно делать карьеру	78	22	-
Если не подчиняться во всем вышестоящему руководителю (работодателю) - не будет служебного роста	39	50	11
Для достижения служебного роста иногда приходится поступаться моральными принципами	44	56	-
Рабочий день проходит быстро и незаметно	44	47	9
Я интересуюсь всем, что относится к моей работе	74	26	-
Если меня не будут проверять, то нет смысла хорошо работать	17	83	-

Результаты опроса свидетельствуют о том, что наемные руководители готовы много и напряженно трудиться с целью получения высокого материального вознаграждения. В переходных условиях для наемных руководителей первична реализация их экономических интересов. Поэтому при разработке системы стимулирования следует четко увязывать объем вознаграждения с результатами деятельности возглавляемого предприятия (подразделения предприятия).

В этих условиях представляется целесообразным рекомендовать руководству предприятий проведение стимулирующей политики с преимущественной опорой на социальные ценности. Актуальной будет являться разработка «социального пакета», включающего моральное стимулирование работников (статус, признание, бесплатное обучение), а также материальное не денежное стимулирование работников предприятия (оплата питания, медицинского страхования, предоставление путевок в оздоровительные учреждения и пр.).

Вопросы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала относятся к числу приоритетных при регулировании функционирования организации.

Концептуальный подход к координации процессов мотивации и стимулирования труда руководителей позволяет увязать между собой мотивы и стимулы труда наемных руководителей, их трудовые усилия, результативность и вознаграждение.

Применение комплексной системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала обеспечит согласование экономических интересов работников и работодателей как сторон социального партнерства на уровне организации.

Разработка и внедрение обоснованных механизмов мотивации и стимулирования управленческого труда будут способствовать достижению цели и задач деятельности организации, укреплению конкурентных позиций организации в рыночной среде.

Целью разработки комплексной системы мотивации и

стимулирования труда управленческого персонала является повышение результативности управленческого труда, что позволит повысить эффективность функционирования организации.

Задачами разработки комплексной системы мотивации и стимулирования труда управленческого персонала организации являются:

- согласование мотивов и стимулов труда управленческих работников со стратегическими направлениями развития предприятия;
- мобилизация управленческих ресурсов на решение социально-экономических задач, усиление ответственности управленческих работников за конечные результаты работы;
- оптимизация использования финансовых и организационных ресурсов в целях стимулирования труда управленческого персонала;
- организация системы переподготовки и повышения квалификации управленческих работников, развитие их личностного потенциала.

В области стратегического управления:

- применение видения для уточнения стратегии деятельности организации;
- определение и коррекция миссии организации;
- уточнение, реструктуризация и аутсорсинг функциональных направлений хозяйственно-финансовой деятельности организации;
- проектирование организационной структуры предприятия в соответствии с выделенными функциональными направлениями;
- разработка положений о структурных подразделениях предприятия
- разработка должностных инструкций первого руководителя и руководителей по функциональным направлениям.

В области оценки и стимулирования управленческого труда:

- проведение мониторинга потребностей, интересов, мотивов и стимулов управленческих работников организации;
- разработка и внедрение системы оценки труда управленческих работников по количественным и качественным показателям;
- формирование механизмов материального и морального стимулирования управленческих работников организации.

В области финансового и организационного обеспечения:

- оптимизация распределения средств на оплату труда по функциональным подразделениям организации;
- создание резервных фондов на выплату единовременных поощрительных выплат и материальной помощи управленческим работникам, а также фонда социального развития;
- разработка и проведение мероприятий морального и статусного характера по стимулированию труда управленческих работников;
- выявление резервов совершенствования использования финансовых средств на стимулирование управленческого труда в организации.

В области организации системы переподготовки и повышения квалификации управленческих работников:

- возрождение и развитие системы внутрифирменного профессионального обучения персонала в организации при наличии сохранившейся учебно-производственной базы;
- создание в организации методического совета по разработке стратегии обучения управленческих работников, тренинговых программ и технологий обучения;
- формирование в организации подразделения по развитию персонала;

- мониторинг потребностей, интересов и мотивов управленческих работников к повышению квалификации и переподготовке;
- разработка и внедрение механизмов экономического стимулирования управленческих работников к росту квалификации и применению новых навыков и знаний в практической работе;
- финансирование программ повышения квалификации и переподготовки управленческих работников предприятия в специализированных учебных организациях.

Проведенное исследование показало, что комплексная, эффективная система стимулирования труда управленческого персонала обеспечивает реализацию экономических интересов собственников предприятия, поскольку ведет к росту производительности труда управленцев и оптимизации прилагаемых ими трудовых усилий, что в свою очередь стимулирует достижение целей деятельности организации и укрепляет конкурентные позиции организации в рыночной среде. Такая система позволяет увязать между собой мотивы и стимулы труда наемных руководителей, их трудовые усилия, результативность и вознаграждение.

Помимо основной заработной платы и премии по итогам месяца, целесообразно предусмотреть в коллективном договоре организации такие механизмы материального поощрения управленческих работников как: единовременные поощрительные выплаты по итогам года или полугодия (бонусы), предоставление ссуды на покупку недвижимости или товаров долгосрочного пользования, оплата медицинской страховки и лечения работника, отчисления в негосударственные пенсионные фонды, оплата питания, оплата дополнительного отпуска, оплата занятий спортом и социально-культурных мероприятий, награждение ценными подарками и пр. Материальное стимулирование может осуществляться и в не денежной форме: это может быть предоставление и содержание служебного автомобиля, служебного жилья, предоставление более комфортного и престижного кабинета («офиса») и т.д.

Объективно существующая противоречивость положения наемных руководителей по отношению к собственникам, различие интересов управленцев и рядовых работников требует разработки и законодательного утверждения специальных норм трудового права, учитывающих специфику труда менеджеров и регламентирующую многие аспекты их статуса в сфере как индивидуальных, так и коллективных трудовых отношений.

Библиографический список

1. Анкудинов, Ю.Л. Хозяйственный руководитель: стиль и методы работы / Ю.Л. Анкудинов. – М.: Экономика, 2012. – 242с.
2. Атаев, А.Л. Управленческая деятельность: практика и резервы организации / А.Л. Атаев. – М: Экономика, 2015. – 188с.
3. Гончаров, В.В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В.В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 2014. – 320с.
4. Еременко, Н.Н. О некоторых методах оценки работников аппарата управления / Н.Н. Еременко. – Томск: Томский госуниверситет, 2016. – 120с.
5. Официальный сайт Краснодарского края. – Режим доступа URL: <https://admkrain.krasnodar.ru/> (дата обращения: 16.10.2017)
6. Слезингер, Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики / Г.Э. Слезингер. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 184с.
7. Трудовой кодекс Российской Федерации. – СПб: Бизнес-пресса, 2012. – 320с.
8. Bishop, R. Computer Integrated Manufacturing: The Human Factors: the World of Work: Careers and the Future. Edited by Howard F. Didsbury / Bishop, R. – N.Y.: Wiley 2014. – 120p.
9. Drucker, P.F. A New Discipline, Success! January / P.F. Drucker. – N.Y.: Wiley, 2012. – 154p.
10. Maslow, A. Motivation and Personality / A. Maslow/ - N.Y.: Wiley, 2014. – 480с.

11. McClelland, D.C. The Two Faces of Power // Journal of International Affairs/ – 2014.- №4. – P. 28-36.
12. McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – New York: McGraw-Hill, 2013. – 240p.
13. Ouchi, W., Pascal, R., Made in America (Under Japanese Management) / Ouchi, R. Pascal. – Harvard Business Review, 2014. – 160p.
14. Porter, L.W., Lavvler, E.E. Managerial Attitudes and Perfomance Homewood / L.W. Porter, L.W. Lavvler. – Irwin, 2012. – 180p.
15. Vroom, V., Yetton, U. Leadership and Decision-Making / V. Vroom, U. Yetton. -N.Y.: Wiley, 2013. – 110p.
16. Warr, P. Wellbeing and the Workplace. In Wellbeing: The Foundations of Hedonic Psychology. A Restatement and Updating of Warr's Vitamin Model / Warr. – New York Sage, 2015. – 150p.